

## Informe Setorial da Área Industrial, n. 14, jan. 2010

<http://www.bndes.gov.br/bibliotecadigital>

# INFORME SETORIAL

Área Industrial

Janeiro/2010 nº 14

## Estrutura e estratégias da cadeia de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos\*

### 1. Introdução

A indústria de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos – HPPC, no Brasil, caracteriza-se por ser composta de diversos tipos de empresas, que produzem diferentes famílias de produtos e que dependem fortemente de indústrias a montante de sua cadeia produtiva. Assim, a análise realizada apresenta um panorama atual do segmento no Brasil, busca entender a cadeia produtiva, procura identificar os fornecedores, os canais de distribuição mais utilizados, assim como as estratégias de atuação de grupos de empresas nacionais no segmento.

### 2. Panorama da indústria de HPPC no Brasil

O segmento de HPPC obteve um faturamento líquido de R\$ 21,7 bilhões em 2008, com a seguinte distribuição por produto, apresentada na Tabela 1.

O crescimento anual médio de 1996 a 2008 foi de 10,6%, conforme observado na Tabela 2, muito acima do crescimento da indústria no geral e do Produto Interno Bruto – PIB, respectivamente, de 2,9% e 3,0%.

No primeiro semestre de 2009, o crescimento foi de 18%. Apesar da crise mundial de 2008, o setor permaneceu em crescimento. A baixa necessidade de crédito ao consumidor para aquisição dos produtos foi um fator relevante para esse comportamento no período, assim como o fato

de alguns itens como sabonetes, xampus etc. serem considerados essenciais.

O mercado consumidor brasileiro posiciona-se em terceiro lugar no *ranking* dos maiores mercados mundiais em 2008, estando à

frente de países desenvolvidos e tradicionais nesse setor, como o Reino Unido e a França, como pode ser observado na Tabela 3.

A Tabela 4 lista as principais empresas do segmento no Brasil, classificadas pela revista *Exame* 2008.

**Tabela 1. Participação no faturamento do setor de HPPC segundo as categorias de produtos – 2008**

Produto	Faturamento (R\$ bilhões)	Part. (%)
Cabelos	5,40	24,9
Fragrâncias	3,21	14,8
Descartáveis	2,56	11,8
Banho	2,10	9,7
Cuidados da pele	2,08	9,6
Desodorante	2,02	9,3
Higiene oral	1,95	9,0
Maquiagens	1,45	6,7
Bronzeador/protetor solar	0,74	3,4
Preparações para barbear	0,15	0,7

Fonte: Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos – Abihpec.

**Tabela 2. Variação real da produção (Em % ano anterior)**

Anos	%	Anos	%
1996	17,2	2003	5,0
1997	13,9	2004	15,0
1998	10,2	2005	13,5
1999	2,8	2006	15,0
2000	8,8	2007	9,7
2001	10,0	2008	7,1
2002	10,4		

Fonte: Abihpec – Índice de Produção da Indústria de HPPC.  
Deflator: Índice IPC FIPE Higiene e Beleza.

\* Os autores agradecem a contribuição do professor João Furtado da Poli-USP.

Quanto à distribuição espacial, verifica-se uma concentração regional, em especial no eixo Sul-Sudeste, tendo em vista a proximidade dos maiores mercados consumidores nacionais e regionais, como os países do Cone Sul. Contudo, é crescente a importância da Região Nordeste, haja vista que no quinquênio 2004-2008, essa região apresentou uma taxa de crescimento do número de empresas de 110%, muito acima da média nacional, que foi de 34,7%. A Tabela 5 explicita essa distribuição regional para o ano de 2008.

**Tabela 3. Os 10 maiores mercados de HPPC – 2008**

País	Preços ao consumidor (US\$ bilhões)	Crescimento	Participação
		%	%
<b>MUNDO</b>	<b>333,50</b>	<b>9,1</b>	<b>-</b>
1 Estados Unidos	52,14	-0,1	15,6
2 Japão	33,75	11,9	10,1
3 Brasil	28,77	27,5	8,6
4 China	17,73	22,1	5,3
5 Alemanha	16,86	8,0	5,1
6 França	16,23	6,8	4,9
7 Reino Unido	15,72	-3,5	4,7
8 Rússia	12,38	14,5	3,7
9 Itália	12,25	8,0	3,7
10 Espanha	10,64	10,7	3,2
<b>TOTAL</b>	<b>216,47</b>	<b>6,0</b>	<b>64,9</b>

Fonte: Abihpec.

**Tabela 4. Maiores empresas do setor HPPC no Brasil – 2008**

Vendas (US\$ Milhões)	Diversificadas com atuação em vários mercados				Com atuação concentrada em HPPC		
	Unilever	Johnson & Johnson	Procter & Gamble	Colgate Palmolive	Natura	O Boticário*	Avon Cosméticos Ltda.
<b>Mundo</b>	<b>64.350</b>	<b>63.747</b>	<b>83.503</b>	<b>15.329</b>	<b>2.102</b>	<b>ND</b>	<b>10.690</b>
<b>HPPC</b>	<b>15.489</b>	<b>16.054</b>	<b>27.800</b>	<b>9.657</b>			
<b>%</b>	<b>24</b>	<b>25</b>	<b>33</b>	<b>63</b>			
<b>Brasil</b>	<b>4.570</b>	<b>1.377</b>	<b>953</b>	<b>ND</b>	<b>2.032</b>	<b>1.791</b>	<b>1.021</b>

Fonte: Exame (2008); O Boticário (2009).

\*Inclui rede de franqueados

ND - Não declarado

Notas:

1. A classificação das empresas utilizada nesta tabela será apresentada mais adiante.

2. Taxa de câmbio R\$/US\$ utilizada foi de 1,56 em 30.7.08.

**Tabela 5. Número de empresas por unidades federativas – 2008**

Nordeste		Norte		Centro-Oeste		Sudeste		Sul	
MA	3	AC	2	DF	11	MG	131	PR	164
PI	10	AM	9	GO	91	ES	17	SC	46
CE	38	PA	6	MT	4	RJ	173	RS	126
RN	4	RO	5	MS	5	SP	758		
PB	7	RR	0						
PE	36	AP	1						
AL	0	TO	0						
SE	5								
BA	42								
<b>Total</b>	<b>145</b>	<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>Total</b>	<b>111</b>	<b>Total</b>	<b>1.079</b>	<b>Total</b>	<b>336</b>
<b>Part.</b>	<b>8,6%</b>	<b>Part.</b>	<b>1,4%</b>	<b>Part.</b>	<b>6,6%</b>	<b>Part.</b>	<b>63,7%</b>	<b>Part.</b>	<b>19,8%</b>

Fonte: Abihpec.

### 3. A cadeia produtiva

De acordo com Garcia (1999; 2005), a cadeia produtiva de HPPC, esquematizada na Figura 1, divide-se em três grupamentos (indústrias a montante, empresas fabricantes de HPPC e canais de distribuição). Na figura, aparece também a indicação de que as empresas com atuação concentrada em cosméticos (grupamento que inclui as duas maiores empresas nacionais: Natura e O Boticário) usam as vendas diretas e as lojas especializadas na distribuição de seus produtos, em função da opção do canal tradicional já ser utilizado pelas grandes empresas diversificadas com atuação em vários mercados.

#### 3.1 A indústria de HPPC

A indústria produtora de HPPC pode ser dividida em três categorias de empresas, com base em Garcia (1999; 2005): com atuação concentrada em HPPC; diversificadas com atuação em vários mercados; e empresas de nicho/farmácia de manipulação.

##### *Empresas com atuação concentrada em HPPC*

Têm sob sua responsabilidade a etapa de formulação do produto, o qual, em geral, é mais sofisticado, sendo característicos dessas empresas a busca por inovação e os elevados gastos em pesquisa e desenvolvimento (P&D). São muito importantes as competências associadas à capacidade inovativa, reincorporação de essências e fragrâncias diferenciadas e embalagens. A fabricação, no entanto, pode ser terceirizada. Situam-se nessa classificação empresas que operam em mais

de um subsegmento (cosméticos, higiene pessoal e perfumaria) de HPPC, havendo possibilidades de usufruir de economias de escopo. Em geral, são empresas bem estruturadas, de capital nacional ou internacional, entre elas, podem-se citar L'Oréal, Shiseido, Estee Lauder, Revlon, Coty, Natura e O Boticário.

##### *Empresas diversificadas com atuação em vários mercados*

São aquelas que possuem várias áreas de atuação, sendo o segmento de HPPC apenas parte dos seus negócios. Em geral, são empresas multinacionais que se aproveitam de economia de escala e de escopo, tanto no que se refere à pesquisa quanto à produção e à comercialização. Empresas dessa categoria geralmente não atendem a todos os subsegmentos do HPPC. Os principais exemplos são a Unilever e a Procter&Gamble. A anglo-holandesa Unilever atua nos segmentos de higiene pessoal (24% da receita), alimentos (23%), higiene e limpeza (20%), óleos e margarina (17%), sorvetes e bebidas (15%) e outros (1%). A Procter&Gamble apresenta um faturamento distribuído pelos subsegmentos de beleza (33%), saúde e bem-estar (23%) e cuidados com a casa (44%).

##### *Empresas de nicho/farmácia de manipulação*

É característica dessas empresas apenas a mistura de compostos químicos, e não o desenvolvimento de novas fórmulas, podendo ou não fabricar. Em geral, são empresas de pequeno ou médio porte, de capital nacional, que têm a sua produção voltada para um subsegmento específico (cosméticos,

higiene pessoal ou perfumaria), apresentando menor grau de complexidade e pouca necessidade de investimentos iniciais. Exemplos: Dermatus, PHD etc.

Cabe ressaltar que algumas empresas produzem cosméticos para terceiros e podem também prestar serviços de compra de insumos e embalagens, assim como executar testes exigidos para registrar ou notificar o produto perante a Agência Nacional de Vigilância Sanitária – Anvisa. Esse é o caso das empresas Lipson, Billi, Betulla, Weckerle, Embatek e Rueckert.

#### 3.2 Canais de comercialização

Os principais canais de comercialização desse segmento, a partir da análise de Garcia (2005), são o varejo tradicional, as lojas especializadas e as vendas diretas:

##### *Vendas diretas*

A venda é realizada por catálogo de produtos, principalmente por meio de revendedoras, tornando a venda algo mais próximo do consumidor. Em geral, esses catálogos apresentam uma extensa lista de diversos produtos destinados a classes de renda média ou baixa.

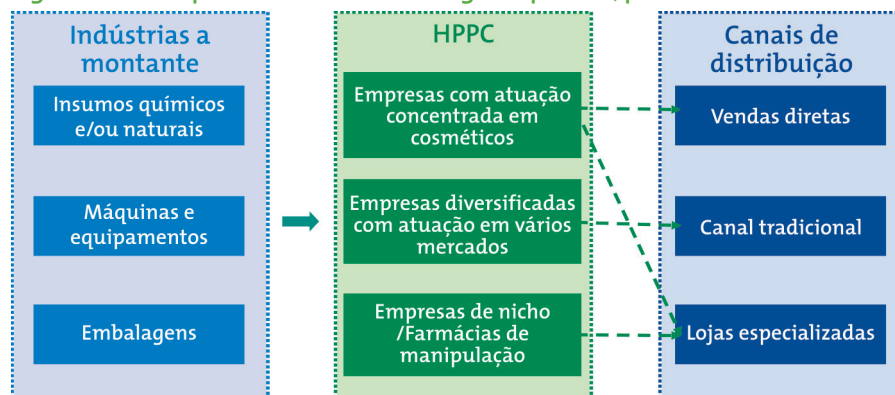
##### *Varejo tradicional*

Esse canal é caracterizado pelas lojas do varejo, como supermercados e hipermercados, drogarias, lojas de departamento etc. Está ficando cada vez mais concentrado, em especial no segmento de supermercados-hipermercados, o que está tornando mais complexa a negociação de preços. Todavia, é o canal predominantemente utilizado pelas empresas diversificadas em outros mercados, que aproveitam os mesmos canais para a venda de produtos de cosméticos e de higiene pessoal, aumentando seu poder de negociação frente aos detentores do canal.

##### *Lojas especializadas*

Esse canal de comercialização, caracterizado pelas franquias, é adotado em geral pelas empresas com atuação concentrada nos subsegmentos de perfumaria e de cosméticos, em virtude da elevada diferenciação do produto, exigindo um atendimento mais próximo do consumidor a fim

Figura 1. Cadeia produtiva do setor de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos



Fonte: Elaboração dos autores.

de mostrar as características que diferenciam esse produto dos demais e, assim, convencê-lo a comprar.

Na Tabela 6, apresenta-se a distribuição das vendas pelos três canais citados, da qual se pode observar a concentração do volume de vendas no canal de varejo tradicional, enquanto os outros canais estão voltados à venda de produtos com maior valor agregado.

Tabela 6. Principais canais de distribuição – 2008

Canal	Valor (%)	Volume (%)
Venda tradicional	65,9	92,1
Venda direta	29,3	7,2
Franquia	4,2	0,7

Fonte: Abihpec.

3.3 Indústrias a montante na cadeia produtiva de HPPC

As principais indústrias a montante dessa cadeia são as de insumos químicos, de máquinas e equipamentos e as de embalagens, cabendo as seguintes observações:

- a) Os fornecedores de insumos não são exclusivos dessa cadeia, o que reduz o poder de barganha da indústria de HPPC, especialmente em virtude da concorrência que sofrem na compra desses insumos por outros segmentos, como alimentos, farmacêuticos etc.
- b) Com relação às máquinas e equipamentos, podemos distinguir dois grupos: aquele destinado à fabricação do produto e aquele destinado à embalagem. No que se refere ao primeiro grupo, há um estreito relacionamento entre a indústria de HPPC e os fabricantes desses equipamentos, haja vista as suas especificidades. Ambos os grupos estão no Cadastro da FINAME e no do Cartão BNDES.
- c) A indústria de embalagens, tendo em vista a grande tendência à diferenciação dos produtos no mercado de HPPC, desempenha um papel fundamental em virtude de suas qualidades relativas a cor, formato, volume, praticidade, enfim, design. Além dessas características, as embalagens também são responsáveis pela segurança do uso do produto, assim como pela prevenção de sua contaminação.

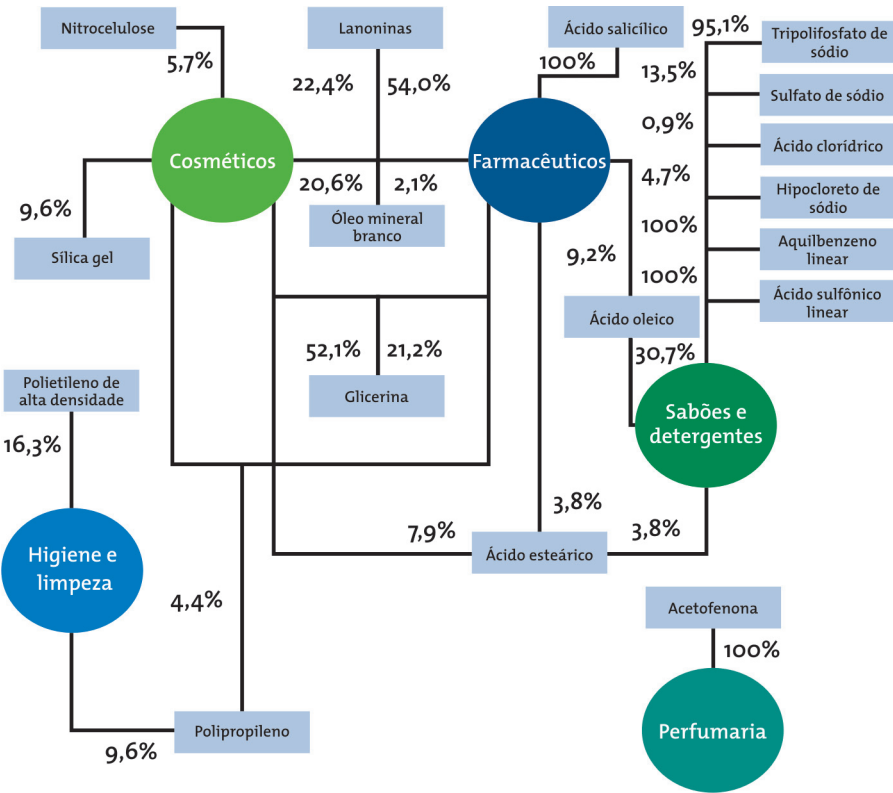
Estima-se que haja em torno de 1.000 a 1.500 insumos químicos que são utilizados para a produção de emolientes e hidratantes; fragrâncias; surfactantes; veículos; propelentes; agentes de consistência; corantes e pigmentos; conservantes; ingredientes de uso específico e outros.

A Figura 2 mostra a distribuição das principais substâncias químicas

destinadas para o setor de HPPC e adjacentes, segundo a Associação Brasileira da Indústria Química – Abiquim para o ano de 2007.

Utilizando-se dos principais insumos listados pela Abiquim no Anuário de 2008, percebe-se que a produção interna é superior à quantidade importada, como é visto na Tabela 7.

Figura 2. Principais insumos químicos da indústria de HPPC (% da produção interna destinada à venda interna)



Fonte: Abiquim.

Tabela 7. Produção interna e balanço comercial dos principais insumos químicos no ano de 2007 (Em toneladas)

	Produção*	Importação**	Exportação**	Consumo aparente
Lanolinas	1.356,0	300,2	963,9	692,3
Acetofenona	2.347,0	0,2	643,1	1.704,1
Glicerina	7.301,9	60,8	5.434,0	2.028,7
Sílica gel	12.952,0	5.445,8	5.741,4	12.656,4
Nitrocelulose	32.597,1	344,4	21.996,4	10.945,1
Óleo mineral branco	32.849,0	20.075,0	4.502,3	48.421,7
Ácido esteárico	37.900,0	10.960,9	1.494,7	47.366,2
Polietileno de alta densidade	1.022.542,8	108.548,9	379.091,5	752.000,2
Polipropileno	1.293.389,6	166.243,6	245.144,9	1.214.488,3

Fonte: Abiquim.

\*Dados da Abiquim

\*\*Sistema Alice (base: maio 2008)



## 4. Balança comercial

O saldo da balança comercial é pequeno frente ao de outros países e à balança comercial brasileira, com uma participação de apenas 0,3%.

No entanto, em geral, vem adquirindo crescentes superávits, especialmente devido à relevância do comércio com os países da América do Sul, como é observado no Gráfico 1.

As exportações brasileiras para os países da América Latina são menos concentradas do que as importações, pois: a) os três principais destinos (Argentina – 26%; Chile – 11%; e Venezuela – 9%) são responsáveis

por 46% das nossas exportações; e b) os três principais países de origem das importações (Argentina – 30%; França – 24%; e Estados Unidos (EUA) – 18%) detêm mais de 72% do total.

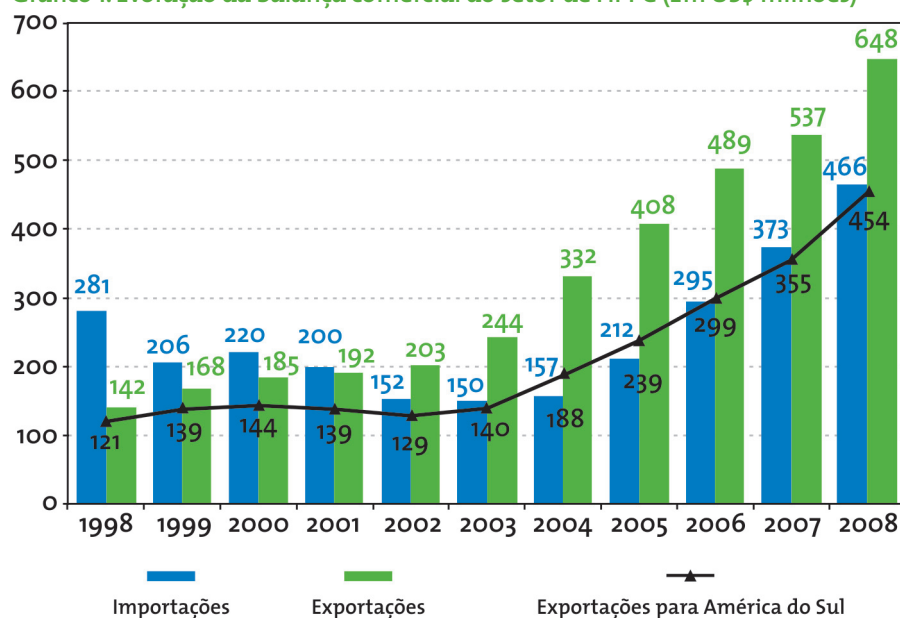
Cabe destacar que a grande participação de empresas multinacionais nesse mercado tem levado o País a ter um saldo positivo na balança comercial, uma vez que o Brasil tem servido de base exportadora intrafirmas na América do Sul.

Em suma, o mercado interno brasileiro é significativo, e o saldo da balança comercial, apesar de pequeno, é superavitário.

O saldo comercial por categoria de produto, que aparece no Gráfico 2, deixa mais evidente que os produtos nos quais o Brasil é superavitário pertencem, em geral, ao segmento de higiene pessoal, exceto a categoria de desodorantes e preparações para barbear, com 72% das importações provenientes da Argentina.

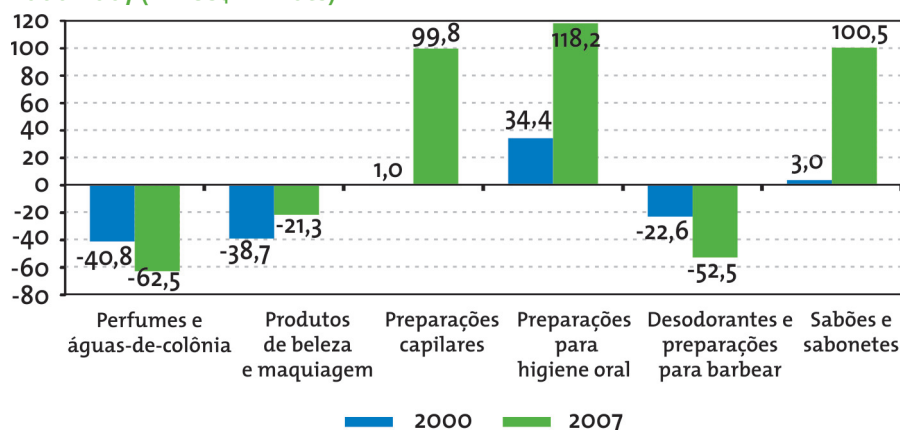
Comparando-se o Gráfico 2 com os dados da Tabela 8, que apresenta a evolução do preço médio dos produtos importados e exportados, verifica-se que os produtos exportados são em geral mais baratos do que aqueles importados, que tendem a ser os mais sofisticados.

**Gráfico 1. Evolução da balança comercial do setor de HPPC (Em US\$ milhões)**



Fonte: Abihpec.

**Gráfico 2. Evolução do saldo comercial de algumas categorias de produtos – 2000-2007 (Em US\$ milhões)**



Fonte: Elaboração NEIT/IE/Unicamp com base em dados da Secex *apud* Agência Brasileira do Desenvolvimento Industrial – ABDI.

**Tabela 8. Evolução do preço médio das importações e exportações (Em US\$/kg)**

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Exportação	2,34	1,89	1,89	1,97	2,21	2,58	2,95	3,58
Importação	4,95	4,97	5,88	5,78	7,29	7,32	7,55	7,69

Fonte: Aliceweb.

## 5. A busca das empresas nacionais concentradas no mercado de HPPC por uma estratégia competitiva

Pode-se perceber, portanto, as razões de as empresas nacionais terem vislumbrado a estratégia de internacionalização. A diferença entre os preços médios de exportação e importação indica como é relevante a participação das empresas nacionais no mercado internacional com o intuito de adquirir maior competitividade. Essa estratégia permite que as empresas nacionais usufruam de vantagens competitivas decorrentes do aumento de sua escala de produção ao mesmo tempo em que possibilita a utilização de insumos sofisticados a preços mais acessíveis. Há maior agregação de valor em face da alternativa de diferenciação do produto. A possibilidade de redução de preço, em decorrência da maior escala de produção, torna-as mais competitivas nos mercados interno e internacional.

### 5.1 Estratégia de internacionalização das empresas brasileiras

A estratégia de expansão internacional está sendo seguida por empresas nacionais do agrupamento com atuação concentrada em cosméticos. Essa estratégia, independentemente do mercado de destino, somente poderá ser bem-sucedida se as empresas

forem capazes de, inicialmente, estabelecer ativos comerciais nos mercados de destino por meio de fixação de marcas e construção de canais de comercialização e de distribuição dos produtos nesses mercados [Garcia (2005)].

Cabe destacar também a dificuldade de expandir-se por meio do canal de distribuição tradicional no País, que já se encontra dominado pelas grandes empresas multinacionais diversificadas em vários mercados. Mesmo as multinacionais estão encontrando dificuldades na disputa pelo comando da cadeia, em virtude da concentração que vem ocorrendo no varejo, intensificando a relação conflituosa entre esse canal e as grandes empresas multinacionais. Dessa forma, as empresas nacionais veem na internacionalização a possibilidade de tornarem-se mais competitivas, utilizando-se, em geral, dos mesmos canais de distribuição usados nacionalmente, tendo em vista a experiência acumulada.

Aliada a isso, há a busca de associação de linhas de produtos a marcas, que se evidencia nos recentes apelos a produtos naturais, favorecidos pela biodiversidade brasileira. Isso se configura como detenção de ativos diferenciados que são fundamentais para o sucesso em mercados de nicho em nível internacional.

Nesse sentido, as empresas Natura e O Boticário, por exemplo, que na taxonomia aqui construída pertencem ao agrupamento citado, estão adotando tal estratégia.

## 5.2 Exemplos de empresas que adotam a estratégia de internacionalização

A Natura, que iniciou as suas atividades em 1969, por concorrer nesse grupo de empresas, adota desde 1982 a estratégia de internacionalização, procurando diferenciar seus produtos, até mesmo por ser capaz de formulá-los, apresentando expressivos gastos em P&D, em torno de 3% do faturamento líquido. É uma empresa reconhecida por suas competências como capacidade inovativa, reincorporação de essências e fragrâncias diferenciadas e embalagens. O processo de internacionalização tem se verificado somente nas operações comerciais, inicialmente com distribuidores locais e passando

posteriormente a vendas diretas por revendedoras, apresentando dificuldades na manutenção do uso desse canal no Chile, por causa da elevada relevância do varejo tradicional; e na Argentina, onde era percebida uma alta rotatividade das revendedoras. No entanto, possui laboratório de pesquisa e de tecnologia na França. No Brasil, realiza a fabricação e possui laboratório próprio. Está presente também no México, na Colômbia, no Peru, no Chile e na Argentina.

A empresa O Boticário foi fundada em 1977, originalmente como uma farmácia de manipulação localizada em Curitiba. Em 1980, optou pela estratégia de expansão com a concessão de franquias e construiu a primeira fábrica em 1982. Em 2004, abriu uma loja no estado de Nova Jérsei (EUA). Essa internacionalização foi via lojas exclusivas dos seus produtos, o que proporcionou maior autonomia a esses lojistas quanto à disposição e à propaganda desses produtos. A empresa tem atualmente 1.000 pontos de venda e 73 lojas especializadas em 15 países. Tem focado a atuação internacional na consolidação dos mercados, no fortalecimento da marca e reconhecimento da qualidade dos produtos brasileiros no exterior. A empresa oferta seus produtos em lojas exclusivas, de departamentos e multimarcas nos seguintes países: Japão, Estados Unidos, na Arábia Saudita, Portugal, Uruguai, Cabo Verde, Peru, Venezuela, Colômbia, Paraguai, África do Sul, Angola, Moçambique, República Dominicana e Namíbia.

## 6. Apoio do BNDES

O apoio do BNDES para a indústria de HPPC, embora ainda seja

pequeno, vem demonstrando forte expansão, como pode ser observado no Gráfico 3. O número de operações apresenta uma tendência crescente desde 2004, enquanto o valor total desembolsado em 2009 foi menor do que no ano anterior.

Durante o período de 2000 a 2008, os recursos foram destinados, em sua maioria, às empresas de grande porte. No ano de 2009, observa-se um aumento expressivo do valor desembolsado associado ao Cartão BNDES – produto voltado principalmente para micro e pequenas empresas – que, de 2005 a 2009, mostrou um crescimento médio anual de 102%.

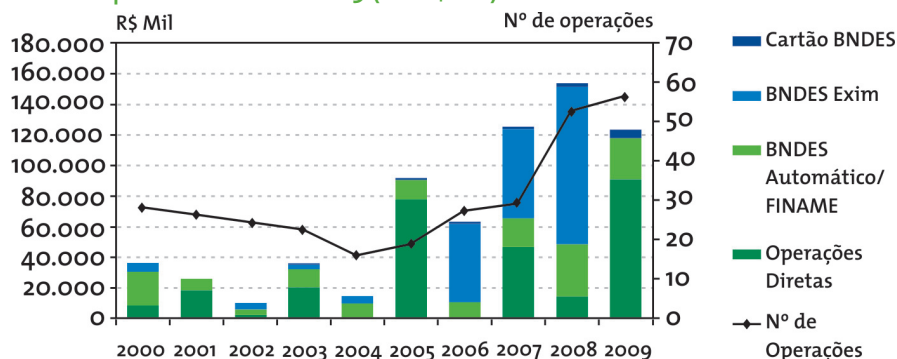
No ano de 2009, observa-se a predominância (75% do total dos desembolsos) das operações de Finem direto, voltadas principalmente para inovação (Linha Capital Inovador). O financiamento à exportação foi bastante impactado pela crise econômica mundial de 2008, de forma que não foram realizadas operações associadas a linhas de financiamento do BNDES Exim em 2009.

## 7. Considerações finais

Na análise dos dados apresentados, conclui-se que na indústria de HPPC podem ser identificadas estratégias de atuação por tipo de categorias de empresas.

As indústrias a montante caracterizam-se, em geral, por ser empresas de maior porte que a maioria das empresas da indústria de HPPC, as quais, por sua vez, são *price-takers*, ou seja, têm pouco poder sobre os preços praticados por seus fornecedores. Com o

Gráfico 3. Distribuição por modalidades dos recursos liberados para o setor de HPPC no período de 2000-2009 (Em R\$ mil)



Fonte: BNDES – Elaboração própria.

intuito de superar esse problema, as empresas nacionais com atuação concentrada em cosméticos têm buscado a sua internacionalização, visando diferenciar seus produtos e diversificar suas matérias-primas. Buscam maior poder de negociação frente aos seus fornecedores, ao mesmo tempo em que aumentam o volume de seus negócios, de maneira a obter um ganho de margem também com incremento na sua escala de produção.

Já as empresas diversificadas com atuação em vários mercados são multinacionais com grande poder de barganha frente a seus fornecedores, sendo, portanto, *price-makers* na cadeia produtiva.

Assim, pode-se concluir que esses dois grupos de empresas em geral conseguem reter o comando da cadeia. Somente as empresas de nicho/farmácia de manipulação não o detêm, tendo que se adaptar ao mercado.

## 8. Referências

AGÊNCIA BRASILEIRA DE DESENVOLVIMENTO INDUSTRIAL – ABDI. **Relatório de acompanhamento setorial: Cosméticos**. v. I e II. Disponível em: <<http://www.abdi.com.br/?q=node/654>> Acesso em: 11 set 2009.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA HIGIENE PESSOAL, PERFUMARIA E COSMÉTICOS – ABIHPEC. **Panorama do setor 2008-2009**. Disponível em: <[http://www.abihpec.org.br/conteudo/material/panoramadosetor/panorama\\_2008\\_2009\\_pt3.pdf](http://www.abihpec.org.br/conteudo/material/panoramadosetor/panorama_2008_2009_pt3.pdf)> Acesso em: 11 set 2009.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA QUÍMICA – ABIQUIM. **Anuário da indústria química brasileira 2008**. São Paulo, 2008.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio. **Bases estatísticas ALICEWEB**. Disponível em: <<http://aliceweb.desenvolvimento.gov.br/>>. Acesso em: 10 set 2009.

CAPANEMA, L. *et alli*. Panorama da indústria de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos. **BNDES Setorial**. Rio de Janeiro, n.25, p. 131-156, mar 2007.

CAVALCANTI, F. **A cadeia produtiva de cosméticos no Brasil: análise e caracterização do setor**. Rio de Janeiro: EQ/UFRJ, 2002. 136p. Dissertação (Mestrado em Ciências) – Escola de Química, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2002.

DOCTOROVICH, A. **Estudo do setor de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos no Brasil**. Monografia (Curso de Desenvolvimento Profissional) – BNDES. Rio de Janeiro, abr 2009 (mimeo).

EXAME. **Maiores e melhores**. Edição 2009. Disponível em: <<http://mm.portalexame.abril.com.br/>> Acesso em: 11 set 2009.

GARCIA, R. Indústria de cosméticos: elementos para uma caracterização de sua estrutura e dinâmica com base num enfoque de cadeia. In: FURTADO, J. (coord.). **Projeto Redipea**. Araraquara e Campinas, 1999.

GARCIA, R; FURTADO, J. Cadeia: cosméticos. In: COUTINHO, L. *et alli*. (coord.). **Competitividade de cadeias integradas no Brasil**. Campinas, 2002.

GARCIA, R; Internacionalização comercial e produtiva na indústria de cosméticos: desafios competitivos para empresas brasileiras. **Revista Produção**, v. 15, n. 2, p. 158-171, maio-ago 2005. Disponível em: <<http://www.ifbae.com.br/congresso2/pdf/trab24.pdf>> Acesso em: 11 set 2009.

LOUZADA, R.; SANTOS, F. Estratégia competitiva na indústria de cosméticos: estudo de caso na Natura. XIII Simpósio de Engenharia de Produção. **Anais**. Bauru, nov 2006.

MACHADO, M. **Uma análise sobre a estratégia de diferenciação no setor de cosméticos: o caso Natura**. Florianópolis: UFSC, 2006. 72p. Monografia (Graduação em Ciências Econômicas) – Departamento de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.

NATURA. **Relatório anual 2008**. Disponível em: <[http://natura.infoinvest.com.br/ptb/1011/relatorio%20anual%202008\\_versao%20completa%20revista\\_0906\\_FINAL.pdf](http://natura.infoinvest.com.br/ptb/1011/relatorio%20anual%202008_versao%20completa%20revista_0906_FINAL.pdf)> Acesso em: 11 set 2009.

O BOTICÁRIO. **Boticário institucional**. Disponível em: < [http://internet.boticario.com.br/portal/site/institucional/menuitem.926fa1e7d86bd4e78dbcf210e2008a0c/?menu=mn2\\_prod\\_10&idCanal=a90745a3511b7110VgnVCM1000006f04650aRCRD](http://internet.boticario.com.br/portal/site/institucional/menuitem.926fa1e7d86bd4e78dbcf210e2008a0c/?menu=mn2_prod_10&idCanal=a90745a3511b7110VgnVCM1000006f04650aRCRD)>. Acesso em: 1 set 2009.

SEBRAE; ESPM. **Cosméticos à base de produtos naturais**. Relatório completo, série Mercado, Estudos de Mercado Sebrae/ESPM 2008. Nov 2008.



Elaborado pelo Departamento de Bens de Consumo, Comércio e Serviços

---

Equipe responsável:

Dulce Corrêa Monteiro Filha  
Ana Cristina Rodrigues da Costa  
Bernardo Furtado Nunes

---

Editado pelo Departamento de Divulgação



Ministério do  
Desenvolvimento, Indústria  
e Comércio Exterior

